

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan bisnis semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, serta pengelolaan sumber daya manusia dan asset perusahaan, sehingga membutuhkan organisasi dalam perusahaan yang lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi saat ini. Banyak studi yang menyatakan bahwa organisasi telah menemukan ukuran kinerja tradisional (misalnya ex post biaya laba dan laba atas investasi) untuk menjadi panduan dalam pengambilan keputusan, ukuran finansial kinerja tidak bisa mencerminkan pentingnya keputusan sumber daya saat ini untuk kinerja keuangan masa depan (Deaden,1969 dalam Malina dan Selto,2001). Meskipun beberapa perusahaan mengakui pentingnya langkah-langkah kinerja nonkeuangan,Sejak 1980-an, seorang peneliti telah merekomendasikan untuk lebih mengandalkan ukuran kinerja keuangan maupun nonkeuangan karena, keduanya baik untuk mengelolah dan mengevaluasi organisasi (Johnson dan Kaplan, 1987; Berliner dan Brimson 1988; Nanni et al, 1988; Dixon et al 1990; Rappaport 1999 dalam Malina dan Selto 2001 )

Di Dalam sebuah perusahaan banyak peristiwa konflik, yang terjadi dan tidak diharapkan, hal ini disebabkan kurangnya sebuah komunikasi yang terjadi dalam perusahaan/ organisasi tersebut. Perusahaan tidak akan berhasil, jika terjadi kurangnya pengendalian dalam manajemen untuk memberikan cara- cara yang startegi yang dibutuhkan dalam perusahaan tersebut. Begitu juga dengan Karyawan tidak akan termotivasi untuk melakukan kinerjanya dengan baik, jika

tidak adanya reward yang sesuai, seperti yang diharapkan. Selain itu perusahaan / organisasi tidak akan berhasil ketika tidak adanya sebuah acuan yang tepat (*benchmark*) yang sesuai dengan standart perusahaan, jika perusahaan tidak mempunyai semua itu, maka hasil (output) yang akan dihasilkan adalah negatif.

Penelitian ini membantu, memberikan gambaran cara pembobotan di masing-masing perspektif dalam Balanced Scorecard. Dan memberikan gambaran bagaimana menentukan key performance indikator dalam perusahaan yang di evaluasi dengan baik agar menghasilkan (*output*) hasil yang positif. Selain itu harus di dukung pula adanya cara-cara yang strategis dalam berkomunikasi maupun pengendalian manajemen dalam perusahaan.

BSC, dipopulerkan oleh Kaplan dan Norton (1992, 1993, 1996a, 1996b, 1996c) dan diadopsi secara luas diseluruh dunia, dan *Balanced Scorecard* telah memberikan kombinasi unggul ukuran keuangan dan nonkeuangan. Karena *Balanced Scorecard* secara telah berfokus pada hubungan antara keputusan bisnis dan output yang dihasilkan, hal ini dimaksudkan untuk membantu perkembangan strategi, implementasi dan komunikasi. Selain itu *Balanced Scorecard* diterapkan untuk dapat memberikan umpan balik yang dapat diandalkan dalam pengendalian manajemen dan evaluasi kinerja.

Kaplan dan Norton (1996c) menyatakan bahwa, BSC itu tidak hanya membantu menciptakan strategi organisasi, tetapi juga BSC dapat dipakai sebagai strategi berkomunikasi yang efektif. Merchant (1989) menyatakan bahwa kegagalan berkomunikasi merupakan penyebab dari kinerja organisasi yang buruk. Keberhasilan dari strategi organisasi itu harus ada campur tangan manusia. kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif itu sendiri dapat menjadikan

keunggulan bersaing (competitive advantage) tucker et al 1996; Daft dan lewin 1993; Grant 1991; Schulze 1992; Amit dan Shoemaker 1990 dalam Malina dan Selto 2001). *Balanced Scorecard* tidak hanya memberikan pengetahuan dalam organisasi tetapi memberikan cara yang strategis, untuk menjadi sumber keunggulan yang bersaing.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana cara pembobotan *Balanced Scorecard* di masing-masing perspektif yaitu, perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, kepemimpinan, produk dan layanan?
2. Bagaimana menentukan key performance indicator di masing- masing perspektif yaitu. Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, kepemimpinan, produk dan layanan ?
3. Bagaimanakah mengevaluasi *Balanced Scorecard* agar menjadi alat komunikasi yang efektif dapat menciptakan strategi yang selaras (*alignment*),dapat memberikan motivasi yang efektif dan memberikan *outcome* positif atau bagi perusahaan?
4. Bagaimanakah mengevaluasi *Balanced Scorecard* agar menjadi alat pengendalian manajemen yang efektif, menciptakan strategi yang selaras (*alignment*) serta menjadikan motivasi yang efektif dan dapat memberikan *outcome* positif bagi perusahaan ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan- tujuan penelitian seperti di bawah ini :

1. Untuk mengetahui cara pembobotan dan bobot dalam mengukur kinerja *Balanced Scorecard* di masing-masing empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Untuk mengetahui cara menetapkan *key performance indicator* di masing-masing perspektif yaitu: Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Untuk mengevaluasi *Balanced Scorecard* agar menjadi alat komunikasi yang efektif dapat menciptakan strategi yang selaras (*alignment*),dapat memberikan motivasi yang efektif dan memberikan *outcome* positif atau bagi perusahaan.
4. Untuk mengevaluasi *Balanced Scorecard* agar menjadi alat pengendalian manajemen yang efektif, menciptakan strategi yang selaras (*alignment*) serta menjadikan motivasi yang efektif dan dapat memberikan *outcome* positif bagi perusahaan.

#### 1.4 **Manfaat Penelitian**

Dari hasil yang dilakukan, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai kontribusi :

1. Bagi perusahaan

Bagi perusahaan, dapat dilakukan sebagai bahan acuan yang diharapkan dapat dipakai sebagai Alat evaluasi bagi perusahaan apakah sudah berjalan dengan baik.

2. Bagi Peneliti saat ini

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi sebagai alat komunikasi dan pengendalian yang strategis. Dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya khususnya evaluasi atas pengukuran kinerja yang menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif.

3. Bagi akademik

Dapat menambah wawasan kita, Bahwa *balanced Scorecard* yang kita kenal selama ini hanya sebagai alat pengukuran kinerja saja, tetapi *Balanced Scorecard* itu sendiri dapat menjadikan alat komunikasi dan dapat pengendalian yang strategis bagi perusahaan maupun organisasi.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Penelitian proposal ini dibagi menjadi atas 3 (tiga) bab dengan penyajian sistematika sebagai berikut :

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang, perumusan masalah , tujuan penelitian , manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

**BAB II** penelitian terdahulu, landasan teori Balanced Scorecard dan Strategi komunikasi, Balanced Scorecard dan Strategi pengendalian managen, diuraikan mengenai, Balanced Scorecard, tujuan Balanced Scorecard, dan konsep-konsep tentang Balanced Scorecard.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang pedoman dalam menyelesaikan masalah dimulai dari rancangan penelitian, batasan penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta teknik analisis data.

### **BAB IV GAMBARAN SUBJEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

Bab ini berisi tentang gambaran umum subjek penelitian dan analisis data yang dilakukan.

### **Bab V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, keterbatasan penelitian, serta saran.